

Firmy rodzinne

Więcej szans czy zagrożeń?

Czwartek | 29 kwietnia 2010

Dodatek specjalny

Biznes jak papierek lakmusowy

Pracowałam w korporacji, pracowałam jako freelancer, a teraz zarządzam własną niedużą firmą rodzinną. Każda z tych działalności wydobyła ze mnie inne zalety. A także inne wady



Już piąte pokolenie prowadzi firmę rodzinną Blikle

Firma w rodzinie – rodzina w firmie

Dlaczego firmy rodzinne? Czy rzeczywiście wymagają one odrębnego traktowania? Co zrobić, aby za kilkadziesiąt lat przyszły właściciel firmy mógł – tak jak Jacek Blikle – powiedzieć z dumą: „Już piąte pokolenie prowadzi naszą firmę”? Na te pytania Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości musiała znaleźć odpowiedź przed podjęciem decyzji o realizacji projektu szkoleniowo-doradczego skierowanego wyłącznie do tej grupy przedsiębiorstw.

– Jednym z zadań PARP jest pilotaż nowych form wsparcia lub działań odpowiadających na te potrzeby przedsiębiorstw, które dotychczas nie były zaspokajane – tłumaczy Małgorzata Mączyńska, koordynator projektu Firmy Rodzinne ze strony PARP. – W pewnym momencie zdaliśmy sobie sprawę, że w Polsce istnieje duża grupa firm, które oprócz cech typowych dla sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw mają jeszcze istotną specyfikę – są firmami rodzinnymi. Dyskusje z ekspertami zajmującymi się problematyką tej grupy przedsiębiorstw potwierdziły nasze przypuszczenia, że firmy rodzinne potrzebują dodatkowych form wsparcia.

Jak rodzinność wpływa na rozwój firmy? Czy jest szansą czy zagrożeniem? – Może być zarówno szansą, jak i zagrożeniem – mówi Jacek Jakubowski, główny metodolog projektu. – Dzięki rodzinności mogą liczyć na większe zaangażowanie członków rodziny, większą identyfikację z firmą, jednocześnie jednak rodzi się ryzyko niewłaściwego obsadzania stanowisk, blokowania rozwoju pracowników spoza rodziny, przenoszenia konfliktów z życia rodzinnego do firmy i wiele innych. Odpowiedzią na specyficzne problemy firm rodzinnych jest pilotażowy projekt Firmy Rodzinne współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach programu operacyjnego „Kapitał Ludzki”. Jest realizowany we współpracy ze stowarzyszeniem Inicjatywa Firm Rodzinnych.

– Nie obiecujemy łatwych rozwiązań trudnych problemów – mówi Małgorzata Mączyńska. – Zapewniamy jednak, że stworzymy atmosferę do dyskusji, uczenia się od innych, odkrywania potencjału rozwoju firmy związanego właśnie z jej rodzinnym charakterem.

Kiedy zapytałam Sławomira Chłonia, obecnie prezesa Organic Farma Zdrowia, a kiedyś szefa giełdowej wielkiej spółki Sygnity, czego dobrego właściwie nauczyła go korporacja, odpowiedział: – Nauczyłem się swobodnie pracować na wielkich liczbach.

Lapidarnie ujął to, co jest najcenniejszą szkołą z wielkiego biznesu. Tam menedżer ma do czynienia z projektami na dużą skalę. Nabywa swobody w operowaniu wielkimi sumami, pozbywa się irracjonalnego lęku, jakim napawają nas kwoty raczej nie skrojone na miarę jednego człowieka i rodziny. A taka wolność jest potrzebna w biznesie, również tym małym, rodzinnym. Dzięki niej bez lęku – choć mając świadomość ryzyka – można wyjść z zaułka „prze-trwałnikowych” projekcików i rozwinąć skrzydła. Wykorzystać szansę, jaką daje władza właścicielska i marzenia.

Jarosław Chołodecki, obecnie właściciel hotelu Bed&Breakfast w Warszawie, a wcześniej menedżer w Orlen, zapytany, dlaczego właściwie zdecydował się na firmę, co prawda własną, ale o skali w ogóle nie porównywalnej z wymienioną korporacją, trochę pomoralizował, a potem powiedział, że chciał widzieć efekty swojej pracy. W wielkiej korporacji rzeczywiście uczestniczył w wielkich projektach, ale

trudno wskazać ten kawałek, który jest moim dziełem – mówi Jarosław Chołodecki. – Sukces można sobie przypisać, ale może go także przypisać sobie wielu innych. We własnej firmie, w małym biznesie to autorstwo widać doskonale. Można zasadnie posługiwać się słowem „ja” opisując wyniki firmy, czy projektu. W firmie rodzinnej można powiedzieć „my” i też wiadomo jakiego kręgu osób rzecz dotyczy.

Jeśli więc mam talent i pasję twórcy, a także wizję swoich dzieł, jeśli potrafię skupić wokół siebie podobnych ludzi, rodzinny biznes wydobędzie ze mnie te zalety i je rozwinie. Mam początkowy kapitał społeczny – zaufanie bliskich. Jeśli dodam do tego sprawność finansową oraz zarządzania za pomocą procesów, projektów i procedur – czego uczy nas wielka korporacja lub uczymy się tego na własną rękę – to mam szansę rozwinąć swój rodzinny biznes w wielki biznes. I pewnie wtedy straci on charakter rodzinny, a nawet – ośmielę się powiedzieć – powinien stracić taki charakter. Ale jeśli chcemy dorobić się w polskiej gospodarce wielkich korporacji, to najpierw pielęgnujemy firmy rodzinne, bo one łączą przedsiębiorczość z profesjonalizmem.

Z kolei Marcin Galicki, obecnie właściciel kawiarni-sklepu-społeczności Ekoja, a wcześniej menedżer w międzynarodowej firmie informatycznej IFS, zdradza, czego tak naprawdę szukał w życiu, zanim z żoną założył tę właśnie firmę: – Miejsca, z którym

byłbym się utożsamiał, lubił je, nie wyczekiwał momentu pójścia do domu.

I tłumaczy: – Korporacje dają bowiem poczucie przynależności do wielkiego świata, uczą buty, pielęgnują ego, ale nie oczekują przywiązania i nie odwdzięczają się za nie. Korporacje są pełne ludzi bez zobowiązań innych niż prawne. Jeśli jestem ryzykantem, lubię grać i prześlizgiwać się po powierzchni oraz być wolnym emocjonalnie, to będę dobrze czuł się w korporacji, ona umocni moją niezależność. Jeśli jestem człowiekiem nawiązującym głębokie więzi z innymi ludźmi, a cała ta skomplikowana materia zobowiązań, odpowiedzialności, wzajemności ludzkich stosunków nie zniewala mnie, lecz daje poczucie przeżywania życia prawdziwie, to firma rodzinna stokrotnie wzmocni taką moją osobowość.

Wartość rodzinnej firmy doceniają przede wszystkim ci, którzy przeszli przez korporację czy generalnie pracowali dla kogoś, niezależnie jak wysokie i finansowo atrakcyjne było to stanowisko. Doceniają wartość poczucia własnej godności. Myślę, że firmy rodzinne prowadzą ludzie dumni i honorowi. Nie bardzo widzę zastosowanie takich cech w życiu korporacyjnym, więc w korporacji ludzie dumni i honorowi zostają cichymi frustratami i marnują życie, albo wyrastają na wielkich przywódców we własnym biznesie.



KAPITAŁ LUDZKI
CZŁOWIEK - NAJLEPSZĄ INWESTYCIĄ!



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Niestuszenie niedoceniane

W największych gospodarkach świata firmy rodzinne odgrywają bardzo ważną, a czasem nawet kluczową rolę. Wbrew schematom są nimi zarówno wielkie korporacje, poważne, kilkusetosobowe przedsiębiorstwa, jak i olbrzymia liczba niedużych, rzutkich i przedsiębiorczych firmi. Im poświęcony jest nowy program PARP i IFR

W Japonii, Stanach Zjednoczonych i krajach Europy Zachodniej tworzą znaczący procent dochodu narodowego. Nie do przecenienia jest ich rola we wschodzących gospodarkach Indii, Chin, Meksyku czy krajach afrykańskich. Podobnie jest w Polsce.

W naszym kraju, w którym każdy rząd deklaruje prorodzinność, tematyka ta jest zdecydowanie niedoceniana. Słowo biznes kojarzy się właściwie wyłącznie z wielkimi, bezosobowymi korporacjami. Często mówi się także o małych i średnich przedsiębiorstwach, ale traktuje się je jako wyraz indywidualnej przedsiębiorczości konkretnych osób. Firmy rodzinne są niedostrzegane, wielokrotnie lekceważąc kojarzone z niezbyt profesjonalnym sposobem działania. Do tej pory w Polsce tematyka ta zajęło się kilku pasjonatów – profesorów, zorganizowano kilka konferencji, powstało także stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych (IFR) próbująca zintegrować środowisko i zainteresować opinię publiczną. Wobec wagi tematu to bardzo niewiele.

Programy szkoleniowo-doradcze

W Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) dostrzeżono ten problem kilka lat temu. Powstała koncepcja pilotażowego programu, który dałby możliwość głębszego zajęcia się całą złożoną tematyką firm rodzinnych. Pierwszym jego elementem było badanie przeprowadzone przez jedną z czołowych agencji badawczych Pen-

tor Research International. Drugim jest projekt partnerski realizowany wspólnie przez PARP i IFR – „Firmy rodzinne”. Jego celem jest wypracowanie metodologii wsparcia takich firm, a adresatami są ich właściciele i menedżerowie.

Osią programów szkoleniowo-doradczych będzie problematyka przywództwa i nowoczesnego zarządzania w firmie rodzinnej. Podstawowe przesłanie projektu dobrze charakteryzuje cytat z książki „8. nawyk” S. Coveya: „W dzisiejszym świecie wysoka skuteczność – na poziomie jednostki i organizacji – nie jest już kwestią wyboru, to cena wejścia do gry. Ale przetrwanie, prosperowanie, wprowadzanie innowacji, doskonalenie i przeprowadzenie w tej nowej rzeczywistości będą wymagały od nas, byśmy budowali dalej i wykroczyli poza skuteczność. Wezwaniem i potrzebą nowej epoki jest wielkość – spełnienie, pełna pasji optymalizacja i znaczący wkład. Należą one do innej sfery, do innego wymiaru. Różnią się jakością, tak jak znaczenie różni się jakościowo, a nie tylko stopniem, od

Tematyka firm rodzinnych jest zdecydowanie niedoceniana

sukcesu. Sięgnięcie wyżyn ludzkiego geniuszu i motywacji – co możemy nazwać głosem – wymaga nowego sposobu myślenia, nowego zestawu umie-



Wybrane do programu firmy rodzinne mogą liczyć na wsparcie trenerów, konsultantów i ekspertów

jętności, nowego zasobu narzędzi... nowego nawyku”.

Trenerzy i eksperci do zadań specjalnych

Wspieraniem firm rodzinnych w fascynującym zadaniu odkrywania własnych potencjałów i radzenia sobie z blokującymi ich rozwojowi problemami zajmują się starannie dobrani trenerzy, konsultanci i eksperci. To oni, jako specjaliści z zakresu zarządzania, marketingu, psychologii, socjologii, prawa, razem z przedstawicielami kilkudziesięciu firm rodzinnych zastosują najnowocześniejsze narzędzia szkoleniowe (oparte na metodyce warsztatowej), doradcze i ewaluacyjne do osiągnięcia dwóch podstawowych celów.

Pierwszym jest pełne wykorzystanie mocnych stron tkwiących w wartościach, zaufaniu, atmosferze organizacji, w której styl życia rodziny przenika się z

kulturą organizacyjną firmy. To właśnie może być bazą mocnego, nowoczesnego przywództwa tak potrzebnego w każdej działalności. W tym także można upatrywać naturalnego źródła

mi. To niezwykle ważny i trudny aspekt – naturalne czasem kryzysy rodzinne dezorganizują proces zarządzania firmą, a z drugiej strony naturalne problemy związane z działalnością go-

Osią programu będzie tematyka przywództwa i nowoczesnego zarządzania w firmie rodzinnej

skutecznego budowania relacji (z klientem, z pracownikiem), co we współczesnym biznesie odgrywa kluczową rolę.

Drugim jest dopracowanie specyficznej metodyki pomagania firmom rodzinnym w zmaganiu się z typowymi dla nich problemami. Będzie to wypracowanie procedur konstruktywnego rozwiązywania konfliktów, które przeniknięte są relacjami rodzinnymi z całą ich złożonością i nieraz dramatycznymi sytuacja-

mi. To niezwykle ważny i trudny aspekt – naturalne czasem kryzysy rodzinne dezorganizują proces zarządzania firmą, a z drugiej strony naturalne problemy związane z działalnością go-

spodarczą obciążając czasem za bardzo relacje między małżonkami albo dziećmi i rodzicami.

Udział w programie „Firmy rodzinne” będzie przywilejem kilkudziesięciu starannie wyselekcjonowanych małych i średnich firm zainteresowanych wypracowaniem długofalowych programów rozwoju. Firma będzie mogła delegować do programu od dwóch do sześciu kluczowych osób (właściciele, menedżerowie), które są osobiście

zainteresowane rozwijaniem swojej wiedzy i umiejętności. Zapraszamy firmy, których właściciele przykładają dużą wagę do wartości (etyka biznesu), stałego podnoszenia jakości pracy (organizacja ucząca się), konstruktywnego rozwiązywania konfliktów (zwłaszcza tych, które wynikają z faktu kierowania firmą opartą na zasobach rodzinnych).

Na program mamy dwa lata. Z perspektywy firmy lub konkretnej osoby zaangażowanie będące udziałem w cyklach warsztatowych (poświęconych rozwojowi kompetencji osobistych), konferencjach szkoleniowych (poświęconych planowaniu rozwoju własnej firmy), spotkaniach tematycznych budujących środowisko oraz cyklu konsultacji wspierających ich autorskie plany rozwoju firmy.

Zapraszamy nielicznych do wspólnej przygody, a wszystkich zainteresowanych do śledzenia naszych odkryć, debat, programów i zmian, które mamy nadzieję przekuć na metodologię rozwoju osób i firm. Szkolenia rozpoczynamy już 13 maja konferencją w Warszawie, na której zbiorą się wszyscy uczestnicy zakwalifikowani do projektu.

– Jacek Jakubowski

Autor jest specjalistą ds. szkoleń i metodologii wsparcia programu Firmy Rodzinne. Psycholog, autor koncepcji i realizator cykli szkoleniowych dla wielu firm. Doświadczony mentor i coach pracujący z najwyższą kadrą menedżerską.

Kontakt:

tel.: 22 622 05 38
tel. kom.: 609 377 010
e-mail: sekretariat@firmyrodzinne.pl
www.firmyrodzinne.eu

Głos organizatorów projektu



prof. Andrzej Jacek Blikle
– mentor projektu,
prezes IFR



Jarosław Chołodecki
– w projekcie odpowiedzialny za komunikację społeczną



Wiesława Machalica
– trenerka

Jak firma Blikle i inne firmy rodzinne radzą sobie w tych niełatwych czasach? Nasza firma radzi sobie, bo przede wszystkim ma 140-letnią tradycję oraz dużo ludzkiej sympatii do naszej marki, która kojarzy się z miejscem, historią i jakością. Większość firm rodzinnych nie ma jednak długiej historii. Te sprzed wojny się nie odwróżyły, a nowe mają najwyżej 20 lat. To mało w porównaniu z krajami rozwiniętymi, a zarazem sporo jak na gospodarkę, która z ich udziałem odrabia wiekowe zapomnienia. To dzięki tym młodym firmom rodzinnym tak dobrze dzieje się w polskiej gospodarce. Energia, entuzjazm, ciężka praca oraz przedsiębiorczość – to cechy, które bardzo wyróżniają polski biznes rodzinny. Nie waham się twierdzić, że w głównej mierze dzięki firmom rodzinnym uchodzimy dziś za stabilną, radzącą sobie z kryzysem gospodarkę. Czy warto kontynuować rodzinną tradycję? To piękna tradycja wiążąca się z etosem takiej pracy, która nie musi się kończyć szybkim zyskiem. Budujemy fundament także pod przyszłość naszych dzieci i wnuków. To daje zupełnie inne spojrzenie na firmę.

Czy firmy rodzinne są dumne ze swojej rodzinności? Otóż nie bardzo. Często zamiast nazwiska w nazwie firmy pojawia się obco brzmiące lub wymyślone słowo. Zmiana nazwy „Zielona Budka” na „Grycan” być może lepiej prognozuje.

Rodzinni wciąż na dalekim miejscu wymieniają rodzinność jako cechę swojej aktywności. Być może mimo 20 lat wolności gospodarczej i politycznej wciąż nie chcą być kojarzeni z wyszydzanym przez pół wieku przywaciarzem, który z definicji był przecież przedsiębiorcą rodzinnym.

Zachowania społeczne, stereotypy mają dłuższy żywot, niż nam się zdaje. Stąd na dorocznych zjazdach Stowarzyszenia IFR w Kędzierzynie-Koźlu podkreślano się przez uczestników sprawy związane z etyką biznesu. Odpowiedzialność i dobre imię to mocny argument, którym dysponują rodzinni przedsiębiorcy. Ryzykują oni bardziej niż inni: nie tylko finansowo, narażają również dobre imię swoje i najbliższych, a to wartość nie do przecenienia.

Firmy rodzinne na kozetce to cudowny i efektywny dialog z rodziną, pod warunkiem że kozetka to wygodne, ale niezbyt miękkie fotele – żeby się nie zasiedzieć. Ponieważ w firmach rodzinnych ludzie żyją i pracują razem, zatem połączeni są więzami znacznie głębszymi niż zwyczajne relacje biznesowe, dlatego też zagadnienia poruszane z psychologiem to między innymi: poszerzenie świadomości, jak wydarzenia w firmie wpływają na relacje w rodzinie i jednocześnie jak relacje w rodzinie wpływają na funkcjonowanie firmy; czy, jak i kiedy zachęcać dzieci do zajęcia się firmą; budowanie autorytetu młodych członków rodziny wchodzących do firmy; jakość skutecznej komunikacji między członkami rodziny tworzącej firmę; umiejętność oddzielania pracy od spraw rodzinnych; radzenie sobie z presją wynikającą z odpowiedzialności; godzenie ról rodzinnych z pełnioną rolą menedżera; rozwiązywanie konfliktów rodzinnych. Te i wiele innych zagadnień na owej wyobrażonej kozetce, w twórczej atmosferze i w miłym gronie będziemy mogli omówić, poszerzając tym samym swoją wiedzę i umiejętności.

INICJATYWA FIRM RODZINNYCH

Przedsiębiorstwa rodzinne tworzą wspólnotę interesów, której siła warta jest samookreślenia i zagospodarowania. Mają wiele cech wspólnych, z których wynika ich tożsamość, specyficzne wartości i zalety oraz problemy. W tych przedsiębiorstwach w sposób naturalny osadzone są wartości, których budowaniem w nowoczesnym biznesie zajmują się zastępy menedżerów i konsultantów. Relacje rodzinne mogą być źródłem etycznego działania, wrażliwości na potrzeby drugiego człowieka, umiejętności pracy zespołowej, świadomego przywództwa, a przede wszystkim poczucia wspólnoty i lojalności.

W nowoczesnej cywilizacji wiedzy jest to baza do budowania dojrzałej kultury organizacyjnej, która jest warunkiem efektywnego działania.

Choć w Polsce istnieje około 2 milionów firm rodzinnych, stanowiących ogromny potencjał gospodarczy i społeczny, jak dotąd nie było organizacji, która skutecznie reprezentowałaby potrzeby tej specyficznej grupy. Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych powstało właśnie w odpowiedzi na ten podstawowy brak. Głównym celem stowarzyszenia IFR jest tworzenie opartych na zasadach etycznych form współdziałania firm, w szczególności tych rodzinnych, w dziele budowania w Polsce wolności gospodarczej, państwa prawa i społeczeństwa obywatelskiego.

Chcemy aktywizować środowisko firm rodzinnych i dążyć do uzyskania wpływu na ustawodawstwo gospodarcze związane z działalnością przedsiębiorstw rodzinnych. Pragniemy udzielać wsparcia merytorycznego, wymieniać doświadczenia i pogłębiać edukację właścicieli, ich dzieci i menedżerów przedsiębiorstw rodzinnych.



Dla zmotywowanych



Firmy Rodzinne

Członkowie firm rodzinnych mają znacznie więcej do zyskania niż inni przedsiębiorcy, ponieważ sukces firmy rodzinnej jest sukcesem klanu. Mają też znacznie więcej do stracenia, ponieważ konflikty, trudności w podejmowaniu decyzji czy paraliż finansowy godzą w podstawę egzystencji rodzin prowadzących przedsiębiorstwa

Specyfika firm rodzinnych polega na sprawnym i umiejętnym zarządzaniu relacjami między firmą, rodziną i przyszłością. Prowadzenie firmy rodzinnej wymaga zatem szczególnych kompetencji w zakresie planowania sukcesji, dialogu międzypokoleniowego i komunikacji interpersonalnej, rozumienia relacji i zależności w organizacji, rozumienia procesów decyzyjnych, odporności emocjonalnej, zdolności zarządzania czasem własnym i cudzym oraz umiejętności radzenia sobie ze stresem. Jednocześnie stanowiska i nieformalne role w firmach rodzinnych bardzo często dyktowane są więziami krwi, a nie rzeczywistymi kompetencjami.

Właśnie w odpowiedzi na te wszystkie problemy powstał program szkoleniowo-doradczy Firmy Rodzinne. Jest on unikatowym, pilotażowym programem

wsparcia adresowanym do kadry menedżerskiej firm rodzinnych. Będzie to niezwykle wydarzenie, pewnego rodzaju eksperyment, w którym wezmą udział właściciele i menedżerowie przedsiębiorstw wyłonieni w procesie rekrutacji.

Projekt ten to jedyny w swoim rodzaju program szkoleniowy skierowany tylko i wyłącznie do firm rodzinnych. Organizatorom zależy na uwzględnieniu specyfiki kultury organizacyjnej i problemów charakterystycznych dla tych przedsiębiorstw, w których ludzie żyją i pracują razem, połączani więzami znacznie głębszymi niż zwyczajne relacje biznesowe. O unikatowym i happeningowym charakterze tego szkolenia świadczy również jego otwarta formuła, w której uczestnicy będą mieli realny wpływ na program, bo w dużej mierze będzie się on tworzył w trakcie trwania projektu, dzięki niestannemu badaniu potrzeb

firm uczestniczących. Nie będzie to zatem kolejne szkolenie dla menedżerów z zakresu zarządzania, jakich wiele na naszym rynku. To autorski i jedyny w swoim rodzaju projekt.

Będzie on miał charakter eksperymentalny, ponieważ dotyczy firm i osób wysoko zmotywowanych. Organizatorzy chcą, by w ich szkoleniach i konferencjach wzięli udział przedstawiciele firm nastawionych na rozwój i zmiany, dynamicznych, odznaczających się postawą propracowniczą.

Uczestnicy będą musieli wykazać się chęcią zdobywania nowej wiedzy i poszerzania swoich osobistych kompetencji. Warsztatowy charakter niektórych zajęć będzie wymagał od nich dużego zaangażowania, a często podjęcia inicjatywy.

To zaangażowanie na pewno się jednak opłaci. Na jakie korzyści mogą liczyć uczestnicy projektu? Oprócz tak oczywistych

rzeczy, jak rozwój kompetencji oraz poszerzenie wiedzy dotyczącej nowoczesnego zarządzania, uwarunkowań prawnych lub rozwiązywania konfliktów specyficznych dla firm rodzinnych, celem organizatorów jest zachęcenie kadry menedżerskiej tych przedsiębiorstw do zbudowania nowej wizji przyszłości firmy. Nikt nie dostanie gotowej strategii rozwoju, ale na pewno zostanie zainspirowany do jej zbudowania.

Celem autorów projektu jest też stworzenie całkiem nowej społeczności osób związanych z firmami rodzinnymi, które wspierałyby się wzajemnie dzięki wykorzystaniu nowoczesnych technologii komunikacji. Ważne, by z uczestników szkoleń wyłoniła się pewna grupa, która w pewnym sensie stanowiłaby awangardę zmian w środowisku firm rodzinnych. W efekcie końcowym doprowadzi to do zmiany postrzegania przedsiębior-

czości rodzinnej w Polsce, przeobrażenia jej wizerunku.

Zajęcia w programie zaplanowano tak, by były jak najbardziej zbliżone do realiów działania firm w nim uczestniczących. Będziemy rozmawiać o faktycznie zaistniałych sytuacjach i szukać dróg wyjścia z realnie występujących problemów. Podstawą programu będzie nauka poprzez działanie, czyli wsparcie uczestników w realizacji projektów rzeczywistych, takich, które przysłużą się rozwojowi firmy poprzez wprowadzenie pozytywnych zmian w jej kulturze organizacyjnej. Uczestnicy programu mogą wprowadzać w życie pomysły gotowe, powstałe przed przystąpieniem do programu. Mogą też projektować je na nowo od samego początku po to, by w trakcie szkolenia wprowadzać je ze wsparciem innych uczestników, profesjonalnych doradców i mentorów.

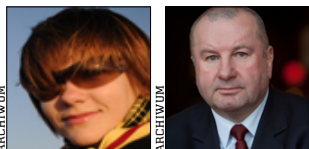
Korzyści dla uczestników projektu Firmy Rodzinne:

- ➔ Rozwinięcie kompetencji interpersonalnych ważnych w nowoczesnym zarządzaniu i w budowaniu relacji rodzinnych
- ➔ Pogłębienie świadomości i znaczące poszerzenie wiedzy
- ➔ Zwiększenie umiejętności budowania strategii rozwoju firmy rodzinnej
- ➔ Włączenie się w nową społeczność firm rodzinnych wzajemnie się wspierających
- ➔ Budowa autorytetu firmy

Jeśli chcesz aby twoja firma miała udziały lepiej - spróbuj swoich sił i weź udział w rekrutacji.

www.firmyrodzinne.eu
rekrutacja@firmyrodzinne.pl

Familijny biznes – długofalowe działanie



Kazimierz Pazgan, prezes firmy Konspol, i jego córka Magdalena Pazgan, zasiadająca w radzie nadzorczej firmy Konspol, odpowiadają na pytania o rodzinność w biznesie

Już w liceum zaczęła pani pracować w firmie ojca. Dlaczego tak wcześnie? Nie chciała pani spróbować czegoś innego?

MAGDALENA PAZGAN: Wszystko zaczęło się nawet dużo wcześniej, bo nasza firma jest starsza ode mnie, więc w jej działalności uczestniczę całe życie. Od dziecka obserwowałam, jak robi się biznes, a to bardzo wkręca. To fantastyczne, kiedy uda ci się coś wyprodukować i sprzedać. Pracy w tej firmie nie traktuję jak zarabiania pieniędzy, to całe moje życie. Tata od początku starał się zainteresować nas życiem firmy, a od 14. roku życia musieliśmy z moim bratem Konradem obowiązkowo chodzić na wszystkie zebrania rady wykonawczej.

To był pana pomysł z tymi zebraniem?

KAZIMIERZ PAZGAN: Tak, to mój pomysł, zachęcałem ich do tego, ale rzecz jasna, nie na siłę, na pewno do niczego ich nie zmuszałem. Chciałem, żeby to wynikało z ich rzeczywistego zainteresowania. Z czasem wciągnęli się w te zebrania i zdarzało się, że zdumiewali pozostałych członków rady prostymi, ale trafnymi pomysłami.

A wy nigdy się przeciw temu nie buntowaliście? Byliście przecież nastolatkami, a nastolatki mają trochę inne zainteresowania.

M.P.: To się nigdy nie odbywało z jakimś naciskiem, nikt nas do tego nie zmuszał. A teraz uważam, że to był świetny pomysł, bo biznesu nie da się nauczyć z książki, trzeba samemu tego doświadczyć, wejść w tę atmosferę. Tata nas od małego do tego przygotowywał. Wyobraź sobie człowieka świeżo po studiach, powiedzmy po zarządzaniu, który nigdy w czymś takim nie uczestniczył, nie wie, jak to się odbywa. To jest nieporównywalne doświadczenie. Nigdy nie myślałam o wyjściu z firmy, moją odskocznią jest prawo, aplikacja adwokacka, którą teraz robię w Warszawie, i dodatkowa praca w kancelarii. Próbuję połączyć te dwa zajęcia. Prawo i biznes są bardzo ściśle ze sobą związane, razem dają ogromną satysfakcję.

A nie boi się pani opinii, że nie ma ambicji, albo idzie na łatwiznę, bo od razu zaczęła pracę w firmie swojej rodziny?

M.P.: Spotkałam się z kilkoma opiniami, że dzieci przedsiębiorczych rodziców są skazane na sukces, bo od razu mają wszystko. Na pewno jest to pewien atut, że kiedy skończysz studia, masz dokąd pójść do pracy. Ale myślę, że to jest dużo większe wyzwanie, bo jeśli pójdziesz pracować do obcej firmy i coś zawalę, to stracę pracę i tyle. A tu pracuję dla siebie, więc daję z siebie 150 proc. To wpływa na ambicję. Kiedy Konrad przyszedł do firmy, nie było tak, że skoro jest synem szefa, to wszyscy muszą składać mu hołdy. Tak jak pozostali przychodził do pracy na 7 rano i zostawał dłużej niż inni. Pamiętam, że był taki okres, kiedy pracował po 20 godzin na dobę, bo chciał wszystko poznać. Poza tym, razem z Konradem mieliśmy taką filozofię, że musimy przejść przez wszystkie działy w firmie, począwszy od fizycznej pracy, krojenia kurczaków, sprzątania hal, pakowania itp. Tak pracowałam w wakacje i muszę przyznać, że to mnie jeszcze bardziej zmobilizowało do nauki, bo to trudne

zajęcie i szczerze podziwiam oraz szanuję za to naszych pracowników.

Cieszył się pan, że dzieci chcą poznawać firmę od podstaw?

K.P.: Tak, to jest szczęście, że mam wspaniałe dzieci, które chcą się uczyć, zdobywać wiedzę i doświadczenie. Mają świadomość, że nic nie przychodzi łatwo. Od najmłodszych lat chcieli poznać działanie firmy, już w podstawówce i liceum odbywali praktyki w wakacje. Poznali, na czym ta praca polega – od początku, od tworzenia produktu, a to bardzo rozszerza świadomość. Przeszli przez długi proces uczenia się, obserwacji, potem zaczęła się fascynacja. Buduję tę firmę już 40 lat, można powiedzieć, że jestem prekursorem prywatnej działalności w Polsce, i cieszę się, że moje dzieci chcą się w to włączyć. Oni nadal firmie nowy skok, są w końcu bardziej wykształceni od mnie, znają języki, zwracają uwagę na nowe rozwiązania, nowoczesne zarządzanie za pomocą rozwoju technologicznego i informatycznego.

Bardziej kontroluje pan dzieci czy im ufa?

K.P.: Na 100 proc. im ufam, wiem, że ich działania są dobre i właściwe. M.P.: Mój tata ma takie powiedzenie: ufaj i kontroluj. Ale tak naprawdę wszystko zawsze działa na zasadzie porozumienia się, nie może być tak, że jedna osoba coś robi, a druga o tym nie wie. Raczej wszystkie kwestie obgadujemy razem i wypracowujemy wspólne stanowisko.

W Konspolu pracują nie tylko pana dzieci, ale też duża część dalszej rodziny. Zafrudnił pan kiedyś kogoś z rodziny, mimo że ta osoba nie miała kwalifikacji?

K.P.: Zwykle staram się dobierać zespół według kwalifikacji. Dlatego zanim kogoś zatrudnię, zadaję pytanie: co chciałbyś robić, co potrafisz? Nie można uszczęśliwić człowieka, dając mu zadania, których nie potrafi

wykonać, bo wtedy nie będzie miał satysfakcji. Albo to się ma w genach, albo nie i można skończyć Harvard, a nie umieć niczego sprzedać. Tu chodzi o talent, a każdy specjalizuje się w czymś innym.

Podkreślać swoją rodzinność?

M.P.: O tak, mój tata jest bardzo ciepłym i rodzinnym człowiekiem, a rodzina jest dla nas podstawą. Na różnych spotkaniach często mówi, że razem pracujemy, i że ja jestem jego szefem, bo zasiadam w radzie nadzorczej, więc go kontroluję. Teoretycznie tak zbudowana jest struktura spółki, więc można powiedzieć, że tak właśnie jest. Myślę, że rodzinność to jest atut, bo w Polsce różnie bywa z lojalnością. Najbliżej są osobami zaufanymi, a kiedy masz do opanowania 1500 pracowników, trzeba mieć sprawdzonych ludzi. Mnie też podoba się taki układ. Teraz jednocześnie pracuję w kancelarii w Warszawie, gdzie atmosfera też jest bardzo przyjazna, i widzę, że to ma przełożenie na dobrą pracę.

K.P.: Ludzie, którzy w Polsce zakładają firmy, są bardzo odważni, nie boją się tych wszystkich problemów, które prywatnej przedsiębiorczości stawia rząd. A najważniejszym ogniwem w gospodarce są właśnie firmy rodzinne, bo my nie robimy tego tylko dla siebie, dla chwilowego zysku. Patrzymy długofalowo, z nadzieją, że może dzieci przejmą od nas to, co stworzyliśmy.

Nie przeszkadza, że skoro cała rodzina pracuje w tej samej firmie, to pewnie spótkania rodzinne są zdominowane przez rozmowy o pracy?

K.P.: Tematyka biznesowa absolutnie nie jest poruszana na takich zjazdach rodzinnych jak urodziny czy imieniny – wtedy skupiamy się na bohaterze dnia, są ważniejsze rzeczy. Kiedy natomiast spotykamy się w bardziej kameralnym gronie, na kawie lub czy

lampce wina, to jasne, że o tym rozmawiamy, bo przecież tym żyjemy.

M.P.: Tak, jest to przemieszane, bo właściciel nigdy nie pracuje po prostu 8 godzin, a w domu tylko odpoczywa. Ale to mi się bardzo podoba, dobrze, że można na spokojnie w domu jeszcze raz wszystko przeanalizować, przedyskutować, podjąć decyzję w bardziej kameralnej atmosferze. Nie stawiam sobie żadnego problemu, zapewniam wręcz pewien komfort.

Bardzo interesująca jest pana działalność społeczna. To element promocji firmy?

K.P.: Nie, nigdy nie używam tego do marketingu. Jeśli pomagam, robię coś dla lokalnej społeczności, zawsze staram się, żeby wszystko odbyło się bez publicznych podziękowań, informacji. Nie chwylimy się tym. Po prostu jeśli mam większą niż inni możliwość dzielenia się, zrobienia czegoś dobrego, to robię to, dzielę się. Uważam to za swój obowiązek i za coś naturalnego. Nasze życie jest krótkie, więc musimy wspólnie stwarzać warunki, żeby żyło nam się tu przyjemnie, żebyśmy mieli wspólną satysfakcję przebywania tutaj razem. Jestem dumny, że moje dzieci też chcą pomagać, choć przecież oboje dorastali i kształcili się na świecie, gdzie dominują pieniądze i zysk.

A jako rodzinie nigdy to nie przeszkadzało?

M.P.: Nigdy nie kwestionowałam tych decyzji. Jeśli rodzice chcą wydać pieniądze na pomoc innym, ja się do tego nie mieszam. Poza tym tata jest rzeczywistym lokalnym patriotą, ja zresztą też zamierzam za kilka lat wrócić do rodzinnej miejscowości. Tata zawsze nas uczył, że skoro mamy możliwość komuś pomóc, to należy to zrobić. Tak zostaliśmy wychowani, że nie liczy się pieniądze, tylko człowiek.

—rozmawiała Monika Olszewska



Do pracy z rodziną trzeba dorosnąć

Bezpieczeństwo, przyjaźń, silne emocje i wzajemna kontrola – o rodzinnych relacjach w prowadzeniu biznesu mówi Sławomir Łais, dyrektor OSI CompuTrain



Pracuje pan dziś w firmie, którą założył pański ojciec, ale nie zawsze tak było. Wcześniej zaczął pan swoją niezależną karierę. Dlaczego zdecydował się pan w końcu na wspomaganie rodzinnego biznesu?

SŁAWOMIR ŁAIS: Przez kilka lat po studiach pracowałem na uczelni, ale wtedy zarobki były tam bardzo niskie. Siłą rzeczy więc po godzinach dorabiałem w firmie taty, oczywiście na niskich stanowiskach, najpierw jako laborant komputerowy, potem zacząłem prowadzić szkolenia, potem je sprzedawałem itd. Nie od razu zostałem menedżerem i wydaje mi się, że to najlepsza ścieżka, bo autorytet buduje się na podstawie tego, co się robi. Chyba lepiej przejść tę ścieżkę,

niż od razu polecieć za wysoko i szybko spaść.

Ojciec zachęcał pana do pracy w firmie, czy raczej odradzał?

Wiadomo, że mnie zachęcał. Pomysł był przecież taki, żeby zbudować firmę, a jeśli buduje się z ludźmi sobie bliskimi, jest chyba łatwiej i bezpieczniej.

Silne więzi w firmie mogą jednak w pracy przeszkadzać...

Problemem w firmie rodzinnej mogą stać się kryteria oceny pracujących członków rodziny, mogą być postrzegani jak święte krowy. Dla nas wyzwaniem zawsze było, aby to tak nie wyglądało, żeby pracownicy nie mieli przeświadczenia, że nie wolno się komuś narazić tylko dlatego, iż jest on z rodziny. Ta dbałość spowodowała, że mocno się związaaliśmy z kolejnymi pracownikami i rodzinna atmosfera rozszerzała się na nich. I chyba nigdy nie zwolniliśmy nikogo z gniewem czy z zaskoczenia, zawsze staraliśmy się bardzo poważnie wszystkich traktować. I nasi pracownicy też nas tak traktują, na przykład

w momentach kryzysowych mogą odpuścić sobie większe zarobki albo podjąć pewne ryzyko i zostać w firmie, nawet gdy ma kłopoty.

A co z emocjami pomiędzy ojcem-szefem a synem-podwładnym? Pewnie ciężko to oddzielić?

To jest też kwestia etapu, na jakim się wchodzi do firmy. Ja miałem szczęście zacząć pracę u ojca, kiedy byłem po pięcioletnich studiach daleko od domu i kiedy miałem niezależną pracę na uczelni. Czyli to był w dużej mierze wybór, co niekoniecznie musi być regułą, kiedy dzieci dorastają w przedsiębiorstwie. Wtedy może być tak, że rodzice ich nie przygotowali do niczego innego, albo jest nacisk, presja, która powoduje, że mają pracować właśnie tam.

A pan nie chciał pracować gdzieś indziej, zacząć czegoś nowego?

Tak, w pewnym momencie zupełnie świadomie wyszedłem z firmy na dwa lata, ale nie z powodu konfliktu z ojcem. Mam takie przeświadczenie, że problemem małych i średnich

przedsiębiorstw, nie tylko rodzinnych, jest wyobraźnia właścicieli. Jeżeli wszyscy, którzy zajmują ważne stanowiska, cały czas przebywają tylko we własnym towarzystwie, to sami sobie dużo nie wymyślą. Dlatego poszedłem pracować do innej firmy, poznałem inne zwyczaje, innych ludzi, a potem wróciłem. Miałem przewietrzony umysł, nowe pomysły.

Pan miał nowe pomysły, ale jak na nie reagował pan ojciec? Nie macie konfliktów dotyczących rozwoju firmy?

Nie mamy takich problemów, bo po 15 latach wiele rzeczy jest przewidywalnych. Każdy wie, co kto umie, czego się spodziewać po drugim i w którym kierunku iść. Myślę, że każdy musi umieć wejść w swoją rolę. Problemy mogą się pojawić na początku, kiedy potrzebne jest zaufanie i przekonanie, że ktoś robi dobrze. Firma rodzinna znacznie ułatwia sprawę, bo jest zagwarantowane bezpieczeństwo: wiem, że moja rodzina mnie nie oszuka. Zapewniona jest też stałość, to znaczy człowiek nie jest pod presją konkurencji, bo nie sądzę, żeby tata

mnie postawił kiedyś w sytuacji: jak nie ty, to znajdziemy lepszego.

A co z kontrolą rodzicielską?

Jeśli o to chodzi, miałem wcześniejsze doświadczenia, bo moja mama była nauczycielką w szkole, do której chodziłem! Ale w naszej firmie obowiązują podział ról, więc niespecjalnie się kontrolujemy. Myślę, że to jest olbrzymi problem, jeżeli pracownik (członek rodziny) jest cały czas dzieckiem, tzn. nie zdążył się wcześniej usamodzielnic. Do pracy we własnej rodzinie trzeba być gotowym, być w odpowiednim momencie rozwoju. Dziecko lub młody człowiek ma naturalne fazy rozwoju, w czasie których musi się oderwać od rodziny, odciąć pewnowinę. Jeśli rodzice zatrudnią takiego człowieka już na studiach, to go ograniczają, robią mu krzywdę emocjonalną, bo on jeszcze do tego nie dorósł. Poza tym niczego się już nie nauczy, nie będzie miał motywacji, bo i tak pracuje już w firmie rodzinnej. O wiele łatwiej jest, kiedy członek rodziny do firmy przychodzi jako dorosły człowiek, ukształtowany na zewnątrz, mający swoje życie.

—rozmawiała Monika Olszewska

Nowoczesny biznes w wersji slow

Miód od Kasztelewiczów jest powszechnie znany – Sądecki Bartnik to najbardziej rozpoznawalna marka w swojej branży. Anna Kasztelewicz opowiada o przyjemności pracy pszczelarza, rodzinnych konfliktach w firmie i o tym, dlaczego pszczoły ratują świat

W tej chwili firma Sądecki Bartnik to już marka znana w całej Polsce. Jak się dochodzi do takiego sukcesu produkując miód?

ANNA KASZTELEWICZ: Na wszystkich szkoleniach dla firm można usłyszeć, że właściciele firmy, żeby osiągnąć sukces, powinni mieć misję, strategię, cele – a my niczego takiego nie mieliśmy! Robiliśmy to, na co pozwalał rynek, bez niczyjej pomocy. Na początku tak jak wszyscy sprzedawaliśmy miód do spółdzielni, aż w końcu lat 80. XX wieku pojawiła się możliwość sprzedawania słoików z własną etykietą. Wtedy wymyśliłmy nazwę Sądecki Bartnik – nawiasem mówiąc, teraz sądzę, że to kiepska nazwa.

Dlaczego?

Bo jest dwuczłonowa, trudna i zagraniczni turyści nie potrafią jej wymówić. A poza tym kopiują nas w innych regionach i w tej chwili Bartnik jest już nie tylko Sądecki...

To dowód na to, że jesteście rozpoznawalni.

Tak, w tej chwili ta nazwa widnieje na każdym słoiku miodu, jaki wyprodukujemy. Stosujemy bardzo skromną reklamę internetową i telewizyjną, promujemy się raczej dzięki działalności turystycznej. Także nasze muzeum wzbudza zainteresowanie mediów, dziennikarze zawsze się dziwią, że taka mała rodzinna firma potrafiła coś takiego zrobić, miała taki pomysł.

Porozmawiajmy chwilę o rodzinności w firmie. Jak się pracuje w otoczeniu najbliższych osób?

Chyba jesteśmy modelowym przykładem firmy rodzinnej.

Jako rodzina jesteśmy zgodni, ale w firmie mamy konflikty, szczególnie jeśli chodzi o różną wizję jej rozwoju. Próbuje się oczywiście je łagodzić i dyskutować, niektórzy muszą ustępować innym dla dobra stosunków rodzinnych. Wiadomo, że synowie chcieliby niektóre rozwiązania wprowadzać szybko, podczas gdy my wolimy zaczekać. Jednak dajemy młodszemu pokoleniu wolność, pozwalamy im podejmować decyzje, nawet jeśli podejrzewamy, że są błędne i mogą się źle skończyć. Chcemy żeby uczyli się na własnych błędach i niepowodzeniach, żeby poczuli się odpowiedzialni za firmę, żeby się tej odpowiedzialności nauczyli. Zawsze im powtarzamy, że jeśli wymagają czegoś od pracowników, to tym więcej powinni wymagać od siebie. Sami już widzą i mówią, że czasem lepiej byłoby być pracownikiem we własnej firmie.

Jednak pszczelarstwo to pewnie dla młodych ludzi niezbyt zachęcające zajęcie. Jak zaszczepiliście w synach chęć kontynuowania tradycji?

Myślę, iż widzieli w nas pasję, że oddajemy się naszemu zajęciu, czasem nie licząc się z zyskiem. Moim zdaniem właśnie pasja jest najważniejsza. Jeśli ją masz, wiesz, co powinieneś robić, nie szukasz innych rzeczy. Widzieli też naszą radość, jak cieszymy się z osiągniętych efektów, a nawet z tej ciężkiej pracy fizycznej, która jednak przynosi ogromną satysfakcję. Nigdy nie przymuszaliśmy ich do tej pracy, chcieliśmy żeby to wypływało z ich zainteresowań. Zawsze powtarzaliśmy



♦ Rodzina Kasztelewiczów

chłopcom, że nic nie muszą i najpierw powinni dorosnąć do pracy w tej firmie. Myślę, że przełomowym momentem był też wyjazd do Kanady, do bardzo dużej pasieki liczącej 10 tys. uli, prowadzonej przez Polaków Jolantę i Tadeusza Palów. Wtedy zobaczyli, na jak wielką skalę można rozwinąć taką rodzinną działalność i jak tam łączy się przyjemność pracy z efektem finansowym, a pracę na łonie natury z mechanizacją i technologią. Po tym wyjeździe, chłopcy już właściwie nigdy nie mieli wakacji, bo zawsze spędzali je w pasiece. I nie było problemów ze wstawaniem o 5 rano, ani tym, że praca jest zbyt ciężka.

Wielokrotnie podkreślają państwo, że firma to efekt pasji i fascynacji pszczołami. Skąd to zamiłowanie do owadów?

Mój mąż już w wieku siedmiu – ośmiu lat miał z tym do czynienia, bo jego mama kupiła jedną rodzinę pszczoła, ot tak, dla miodu i lekarstw, które można z niego zrobić. Więc Janusz już we wczesnym dzieciństwie chodził podgląd

ać życie pszczoł, potem poszedł do szkoły pszczelarskiej, aż w końcu wylądował na Akademii Rolniczej. Ja zainteresowałam się nimi przypadkowo, z gazet, które kiedyś podrzucił mi mój tata. Myślę, że to, co jest w naszej pracy najlepsze, to wolność i niezależność, to, że nie mamy nad sobą szefa. A poza tym praca na łonie natury, na polu, w lesie czy na łące. Wiatr wieje, pszczoły latają i czasem kłusują... Sama przyjemność.

A dlaczego pszczoły są dla nas takie ważne? Niektórzy twierdzą, że jak nie będzie pszczoł, to cały świat wyginie...

Jest w tym trochę prawdy, bo 85 proc. roślin jest owadopylnych, a zatem dla większość tych roślin, których potrzebujemy do życia, niezbędne są owady, aby się rozmnażały. A pszczoły zapylają większość z tych roślin. Są najważniejsze wśród owadów zapylających, bo żyją kolonialnie, nawet zimę przeżywają kolonialnie, poza tym jest duża liczba osobników w rodzinie. No i w

zasadzie są jedynymi owadami udomowionymi, można je przewozić, gromadzić w dowolnym miejscu, czasie i w dowolnej ilości. Możemy je nawet szkolić, tak by leciały na tę roślinę, na którą chcemy. Pszczoły to mądre istoty! **Wasza pasja to nie tylko miód i pszczoły, cechuje was też pasja zbieracka. Stworzyliście całe Muzeum Pszczelarstwa. Jak to się stało?**

Myślę że to coś normalnego, że kiedy czymś się pasjonujesz, to masz ochotę kolekcjonować różne rzeczy związane z tą pasją. Tak było też z nami, że gdzieś zauważyliśmy przedmiot, który nas zainteresował, ludzie przynosili nam różne rzeczy, czasem wymienialiśmy się z innymi pszczelarzami. Wkrótce okazało się, że cały strych jest zavalony różnymi rzeczami, a w dodatku od pana Bogdana Szymusika z Krakowa odkupiliśmy całą jego kolekcję uli. Wtedy stwierdziliśmy, że warto zacząć to pokazywać. Nie stać nas było na nowe budynki, ale stare domy w sąsiedztwie w zupełności się nadawały, więc tam urządziliśmy wystawę. Potem odezwał się do nas Małopolski Instytut Kultury i wspólnie zorganizowaliśmy multimedialną wystawę „Sekrety ula”. Zaczęliśmy też robić warsztaty, na przykład z pieczenia miodowych pierników czy robienia świec. Wkrótce zaczęło do nas przyjeżdżać coraz więcej ludzi, którzy chcieli gdzieś usiąść przy kawie, coś zjeść, i tak powstała nasza restauracja Bartna Chata. Słuchaliśmy życzeń gości i zaawazaliśmy, że pojawiła się potrzeba noclegu, bo ludzie chętnie zostaliby u nas dłużej.

Więc uruchomiliśmy noclegi, teraz je rozwijamy, w tej chwili mamy 25 miejsc, a będzie około 50, żeby mogły do nas przyjeżdżać całe wycieczki. Wszystkie pokoje są w większych budynkach o starej, oryginalnej architekturze, oczywiście zmodernizowanych, ale z meblami i oryginalnym wystrojem, tak żeby stworzyć ciekawy klimat. Teraz, w lecie, kiedy żyją pszczoły i jest najprzyjemniej, mamy naprawdę wielu gości.

Wyobrażam sobie, że taka praca na łonie natury, szczególnie latem, musi być przyjemna. Ale nie tęskni pani za miastem?

Mimo że pochodzę z Krakowa i wychowałam się w bloku, to w pewnym momencie poczułam, że coś jest nie tak, że świat biegnie w szaleńczym pędzie i w złym kierunku. I choć własna firma to wielka odpowiedzialność, to jest to również niesamowita przyjemność. Na tzw. prowincji czas biegnie inaczej, trochę się tutaj zatrzymujemy. Mamy inne powietrze, otoczenie przyrody, zwierząt, zupełnie inne jedzenie, na przykład jajka od własnych kur. Moje dzieci na pewno nigdy już nie zjedzą niczego w barze szybkiej obsługi. Kiedyś, jak jeszcze były małe, zabraliśmy je ze sobą na pewien kongres, gdzie nic właściwie nie dało się zjeść, bo wokół były same fast foody. Od tej pory chłopcy powiedzieli, że już nie wezmą takiego jedzenia do ust. Przekazaliśmy dzieciom, że wcale nie musimy żyć w tym pędzie, że można inaczej, a nie tylko krawat, garnitur, komórka i laptop. Tutaj czas się zatrzymuje.

—rozmawiała Monika Olszewska